

Instrument zur Selbsthilfe beim Prozessmanagement

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Geschäftsprozesse ganzheitlich betrachten. Ein Werkzeug zur softwaregestützten Ermittlung des Handlungsbedarfs hilft den Verantwortlichen dabei, Erfolgsfaktoren, Strategieansätze und Zielvorgaben zu erfassen.

HARTMUT F. BINNER

Keines der zahlreichen am Markt angebotenen Business Reengineering (BR) oder Business Process Management (BPM) Tools bietet eine Unterstützung bei der strategischen Neupositionierung des Unternehmens. Auch fehlt eine Hilfestellung bei der Auswahl von organisationspezifischen Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen zur

Ableitung der nötigen Wandlungs- und Veränderungskonzepte. In der Regel werden bei der Geschäftsprozessbetrachtung die strategischen Aspekte gänzlich vernachlässigt. Die

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner ist Leiter der Prof. Binner Akademie, Dr. Binner CIM-House GmbH in 30519 Hannover, Tel. (05 11) 8486 48-1 20, info@pbaka.de

Betrachtung bezieht sich allein auf die Verbesserung von Einzelprozessen. Für einen nachhaltigen Wettbewerbserfolg müssen aber die Geschäftsprozesse den Strategien folgen und nicht umgekehrt.

Die Ausrichtung des Unternehmens an den Geschäftsprozessen ist deshalb immer mit einer Analyse, Modellierung und Doku-

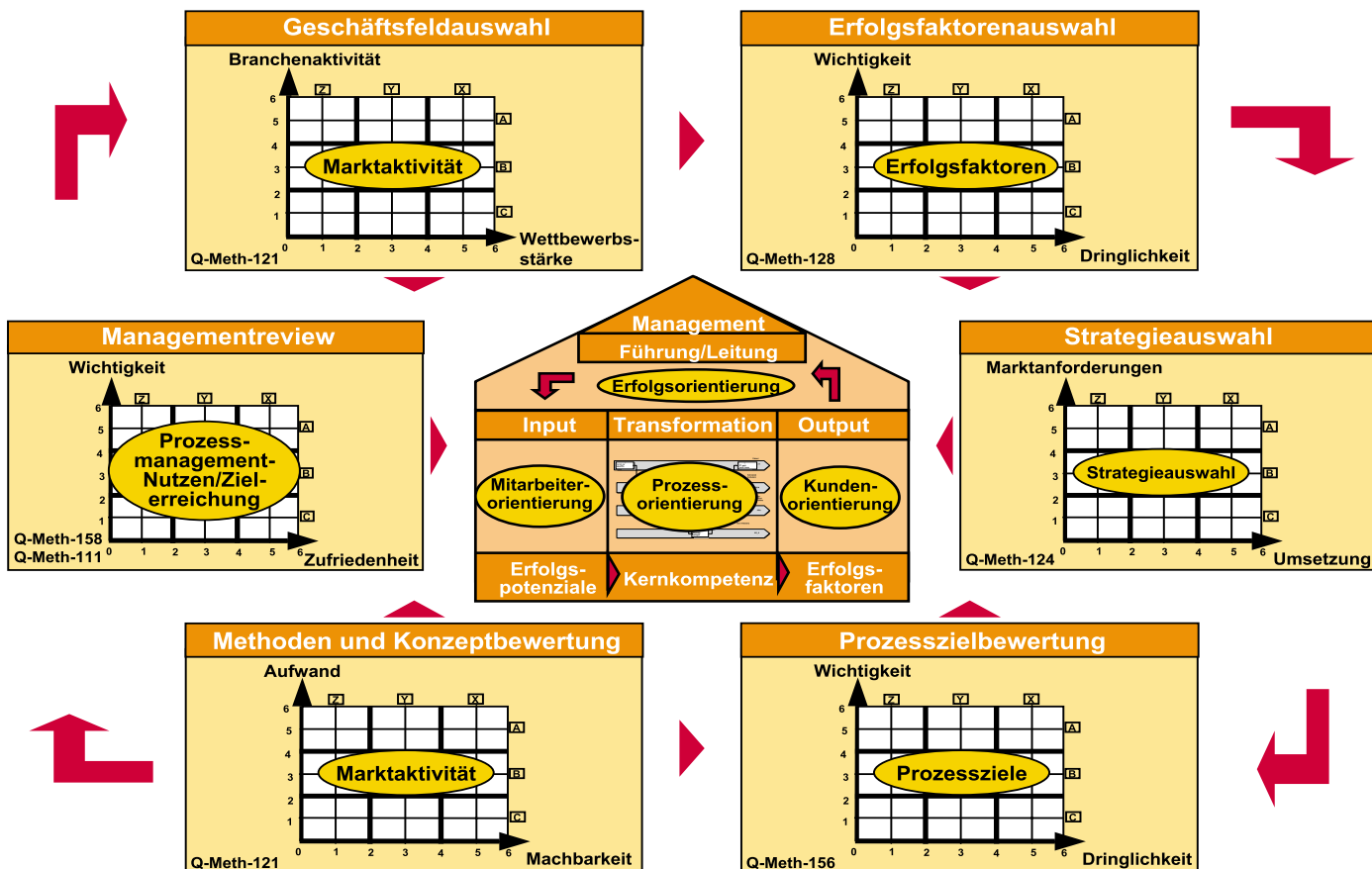


Bild 1: Die durchgängige und ganzheitlich prozessorientierte Unternehmensstrategieumsetzung bildet die Bewertungsergebnisse in einer Portfolio-darstellung ab. Die Bewertungshauptachsen der unterschiedlichen Portfolios sind der Problemstellung angepasst.

mentation der Prozesse verbunden, um die Wertschöpfungskette zu optimieren und den strategischen Zielen anzupassen. Wenn diese Strategien und Zielvorgaben fehlen, ist das Unternehmen orientierungslos und erfolgreiches Change Management kann nicht stattfinden.

Softwaregestütztes Instrument zur Strategieanalyse und -diagnose

Das nachfolgend erläuterte neu entwickelte Analyse-, Diagnose- und Bewertungsinstrumentarium unter der Bezeichnung Mito-Methoden-Tool ermöglicht eine softwaregestützte Ermittlung des Handlungsbedarfs, um die Erfolgsfaktoren, Strategieansätze und Zielvorgaben zur nachhaltigen Steigerung des Wettbewerbserfolges unternehmensspezifisch zu bestimmen und den erfolgskritischen Schlüsselprozessen zuzuordnen. Die systematische Vorgehensweise bei Anwendung dieses Tools orientiert sich an den kybernetischen Regelkreisprinzipien und erfüllt damit die formalen Anforderungen nach einem ganzheitlichen und gleichgewichtigen Gestaltungsansatz mit untereinander ausgeglichenen Inhalten. Gleichzeitig wird der PDCA-(Plan-, Do-, Check-, Act-) Verbesserungszyklus mit abgebildet. Nach der DIN EN ISO 9001 wird ein Prozess unter Bezug auf dieses Mito-Modell als ein Bündel von Aktivitäten verstanden, für das ein oder mehrere Inputs für die Umwandlung von Ressourcen und Produkten oder Dienstleistungen nötig sind, um für den Kunden ein Ergebnis von Wert zu erzeugen. Dafür muss das Management übergeordnet die Visionen, Grundsätze, Strategien, Werte, Unternehmensziele und Strukturen vorgeben.

Die gesuchte optimale Umsetzungsstrategie mit den dahinter stehenden Unternehmenszielen wird innerhalb des Managementsegmentes über nachfolgend beschriebene Bestimmung der für das betrachtete Unternehmen relevanten kritischen Erfolgspotenziale und -faktoren mithilfe kaskadenförmig vernetzter Portfolio- und Matrixanalysen abgeleitet. Bei der Bestimmung des Erfolgspotenzials handelt es sich um eine interne Unternehmenssichtweise. Dabei werden über eine Stärken-/Schwächenanalyse die nötigen Mittel, Fähigkeiten und Kenntnisse ermittelt und bewertet, wie sie der Markt für den Wettbewerbserfolg fordert.

Da hinter diesen Erfolgspotenzialen und -faktoren abgeleiteten Strategien und Unternehmenszielen die dafür verantwortlichen Schlüsselprozesse zugeordnet werden können, erfolgt softwaregestützt eine durchgängige Verknüpfung zwischen kritischen Er-

folgsfaktoren, Erfolgspotenzialen, Umsetzungsstrategien, Strategiezielen und den dafür zuständigen Schlüsselprozessen. Es folgt anschließend die Methoden- und Konzeptauswahl für die optimale Gestaltung dieser Schlüsselprozesse mit der Ermittlung der vorhandenen Potenzialreserven. Den Abschluss bildet ein Management-Review, wobei die Bewertungsergebnisse ebenfalls in einer Portfoliodarstellung abgebildet werden (Bild 1). Die Bewertungshauptachsen der unterschiedlichen Portfolios sind der Problemstellung angepasst.

Der große Vorteil dieser Tool-Anwendung auf der Basis des unternehmensspezifischen Mito-Modellansatzes besteht darin, dass nach einer einheitlichen Vorgehensweise mit einer Managementsystemeinführung mit integriertem Methodenspektrum sehr viele unterschiedliche strategische und operative Problem- und Fragestellungen sehr einfach und unkompliziert von einer großen Anzahl von Anwendern gemeinsam bearbeitet und bewertet werden können. Gleichzeitig wird diesen Anwendern durch die Vorgabe der Beschreibungsmodelle und Bewertungskriterien eine wesentliche Hilfestellung gegeben, wie bestimmte strategische Aufgabenstellungen gelöst werden können. Die einzelnen Problemlösungen lassen sich auch kaskadenförmig vernetzen, sodass eine durchgängige Abarbeitung für eine übergeordnete Problemstellung wie Change Management, prozessorientierte Organisationsentwicklung, aber auch eine Managementsystemeinführung mit EFQM-Selbstbewertung möglich ist. Damit sind die Grundlagen für eine zielführende ganzheitliche Bearbeitung im Rahmen der Unternehmensentwicklung geschaffen, die gleichzeitig auf Erkenntniswachstum und Gestaltungsoptimierung ausgerichtet ist.

Vorgehensweise bei der Portfolioanalyse und -bewertung

Ursprünglich wurde als Portfolio ein Wertpapierdepot bezeichnet, dessen Zusammensetzung unter Berücksichtigung bestimmter Einflussgrößen wie Liquidität, Sicherheit, Rentabilität und Risiko optimiert werden soll. Dieser Grundgedanke wurde in den 70er-Jahren auf die Bewertung und Beschreibung von strategischen Unternehmenssituationen übertragen. Mithilfe der Portfolioanalyse lassen sich Handlungsempfehlungen, beispielsweise für Geschäftsstrategien, strategische Zielsetzungen, Erfolgsfaktoren und -potenziale, Markt- und Konkurrenzvergleiche, Mitarbeiter- und Managementbewertungen, Managementsystemevaluierungen,

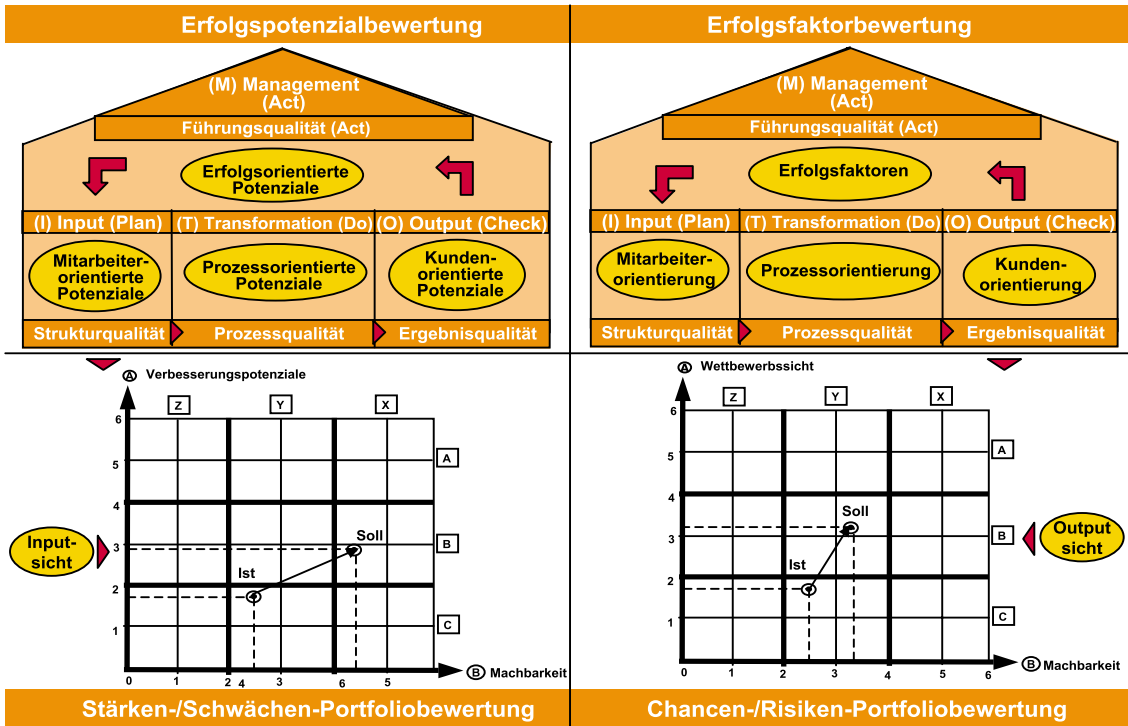


Bild 2: Das Portfolio zum Ermitteln von Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktoren stellt die Ist- und Sollwerte für jedes einzelne Bewertungskriterium dar. Auf diese Weise wird deutlich, bei welchem Erfolgsfaktor oder -potenzial besonderer Handlungsbedarf besteht.

Bilder: Binner

Risikobewertungen, Kernkompetenzen, Prozessoptimierungen und andere Managementszenarien ableiten. Dabei dient eine

Matrixdarstellung, bestehend aus X- und Y-Achse mit in der Regel zugeordneten Quadranten, als Bezugspunkt.

In Bild 2 ist Portfolio zum Ermitteln von Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktoren grafisch abgebildet. Die Ist- und Sollwerte lassen

sich für jedes einzelne Bewertungskriterium darstellen. Auf diese Weise wird deutlich, bei welchem Erfolgsfaktor oder -potenzial besonderer Handlungsbedarf besteht. Balken- und Netz-Diagramme bieten weitere grafische Darstellungen für die Bewertungskriterien mit den angeführten Ist- und Sollwerten an. Ändert man die Eingabe bei der Bewertung (1 bis 6), so ändern sich alle nachfolgenden Tabellen und Diagramme. Damit stellt dieses Programm ein gutes Mittel zur schnellen Beurteilung von Änderungen dar.

Managementmethoden-Tool ermöglicht verschiedene strategische und operative Handlungsbedarfsanalysen

Um die Wechselbeziehung zwischen strategischem und operativem Prozessmanagement optimal zu gestalten und die Durchgängigkeit der Managementstrategien und Zielvorgaben zum Prozessmanagement zu gewährleisten, wurde ein integriertes Managementmethoden-Tool entwickelt, das eine Vielzahl von strategischen und operativen Handlungsbedarfsanalysen ermöglicht. Die im Mito-Methoden-Tool vorgenommene absolut neuartig softwaregestützte Integration von Portfoliotechniken, QFD-Matrizen, Affinitäts- und Relationsdiagrammen, ABC- und XYZ-Verteilungen, Ursache-Wirkungs-Ketten sowie Ziele-Maßnahmen-Bäumen, Pareto-, FMEA-, Risiko- und Ishikawa-Analysen sowie PDCA-Bewertungen erhöht die Fach-, Methoden- und Lernkompetenz gleichermaßen und lässt sich für fast alle strategischen und operativen unternehmensspezifischen Aufgabenstellungen anwenden.

Die durchgängige Verknüpfung von Mito-Modell-Tool, Methoden und vielen Anwendungsbeispielen garantiert den Qualifizierungserfolg. Dabei wird sichergestellt, dass die geschäftskritischen Prozesse im Unternehmen alle strategischen Vorgaben berücksichtigen, um danach die Prozessgestaltung vorzunehmen. Gleichzeitig findet dabei ein systematischer Aufbau der organisationalen Wissensbasis zum aktiven Nutzen der vorhandenen Kernkompetenz statt.

Über die stattgefundenene Handlungsbedarfsermittlung mit diesem Analyse-, Diagnose- und Bewertungs-Tool erfolgt eine Präzisierung der strategischen Fragestellungen, wie beispielsweise:

- ▶ Wie muss die unternehmensspezifische Bündelung der kritischen Wettbewerbsfaktoren erfolgen (strategiebezogen)?
- ▶ Welche Schlüsselprozesse erfüllen welche strategischen Ziele?
- ▶ Wie sieht die Organisations- und Prozessstruktur des Unternehmens aus?

Mithilfe ebenfalls softwaregestützter Bewertungsmatrizen kann abschließend eine Umsetzungs- und Erfolgswertung anhand der PDCA-Phasen erfolgen. Der Nutzen bei Anwendung dieses Vorgehensmodells liegt in folgenden Punkten:

- ▶ Lokalisieren der Stärken und Schwächen der Organisation;
- ▶ Erkennen der Chancen und Risiken innerhalb des nötigen Veränderungsprozesses;
- ▶ Strukturierte Veränderungsprozessgestaltung im Unternehmen über systematische Vorgehensmodelle und Tools;
- ▶ Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessoptimierung;
- ▶ Vertrauensbildung aller Beteiligten für die Umsetzung Ihres spezifischen Change-Management-Prozesses durch Transparenz und Kommunikation;
- ▶ Verbinden der strategischen mit der operativen Prozessmanagementsicht.